



Jean-Philippe Accart (dir.)

Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes

Presses de l'enssib

1. Devenir une « arme » stratégique pour sa collectivité

Ophélie Ramonatxo

DOI : 10.4000/books.pressesenssib.370

Éditeur : Presses de l'enssib

Lieu d'édition : Presses de l'enssib

Année d'édition : 2010

Date de mise en ligne : 4 avril 2017

Collection : La Boîte à outils

ISBN électronique : 9782375460306



<http://books.openedition.org>

Référence électronique

RAMONATXO, Ophélie. 1. Devenir une « arme » stratégique pour sa collectivité In : *Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2010 (généré le 01 février 2021). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/pressesenssib/370>>. ISBN : 9782375460306. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.pressesenssib.370>.

DEVENIR UNE « ARME » STRATÉGIQUE POUR SA COLLECTIVITÉ

par Ophélie Ramonatxo

« LES BM » : DE L'ART DE FAIRE SA PLACE DANS LA CITÉ

+++++

Toujours au service d'un public mais aussi d'un élu mandaté par ce dernier, le bibliothécaire doit être, devenir ou rester le « savant de sa politique »¹. L'institution « bibliothèque », dans une municipalité, est traditionnellement l'emblème d'un patrimoine, d'une érudition, d'une valeur sûre, un des quatre piliers de la Cité, comme pouvait l'affirmer l'écrivain Paul Auster².

Les facettes « positives » de l'image des bibliothèques comportent cependant une face négative et sont différemment perçues en fonction des collectivités sans parler de leur fréquente érosion avec le temps: le lieu d'érudition se transforme souvent en lieu « réservé » non seulement à un certain public mais aussi du coup marginalisé par rapport aux autres services municipaux; le lieu « social » peut devenir une issue de secours pour les problèmes sans solution que les élus ont à gérer (notamment par le reclassement de personnels en interne); la vitrine culturelle peut remplir sa mission au premier degré en misant uniquement sur le sensationnalisme d'une architecture ou d'une programmation culturelle (dans lesquels les élus, voire leurs proches, ont tendance à particulièrement s'immiscer) au risque de sacrifier le fonctionnement même de la bibliothèque et l'utilité du service rendu.

Ces perceptions contraires conjuguées (et liées) à la révolution que connaît notre métier (passage d'un rôle de gestionnaire et d'animateur plus que de pourvoyeur de contenus) et à la baisse drastique des budgets et subventions publics, obligent le bibliothécaire à clarifier et promouvoir son rôle

1. En référence à l'ouvrage du sociologue allemand Max Weber, *Le savant et le politique*. Paris, 10-18, 2002.

2. Paul Auster. *La musique du hasard*. Paris, LGF, 2008.

au sein de la Cité et, en particulier, auprès de ses instances dirigeantes, dont tout découle finalement. Pour « survivre », la bibliothèque ne doit plus seulement être utile à certains mais à tous, y compris aux élus et à leurs services. En développant une culture de l'évaluation, notamment budgétaire, elle doit se placer là où on ne l'attend pas. En valorisant, en dernier lieu et sur un mode innovant, son cœur de métier, elle doit exceller là où on l'attend.

UN SERVICE COMME LES AUTRES

Toute communication (au sens d'échange) avec l' élu, les responsables administratifs et décideurs doit, sans parler encore d'être une action de communication (au sens de promotion de l'activité de la bibliothèque), du moins ne pas se transformer en anti-communication. Dans les premiers temps, il s'agira de gagner la confiance des élus en évitant de coller à l'image classique du bibliothécaire, celle d'une érudition complexe le plaçant au-dessus des autres et le coupant des réalités matérielles. Il faut jouer la carte de l'intégration à un fonctionnement administratif connu dont il ne s'agit pas d'être exempté au risque, plus tard, d'en être exclu.

La bibliothèque prouvera qu'elle est un service comme les autres, ni à craindre, ni à marginaliser, ni à mépriser, tout d'abord en connaissant bien le contexte dans lequel elle se trouve. Le directeur de la bibliothèque doit maîtriser l'organigramme et le fonctionnement officiel et officieux de la municipalité : orientation politique, spécialités et préférences culturelles des élus ; répartition des missions entre les responsables administratifs pour savoir qui contacter en priorité pour quel dossier ; niveau de compétences et intérêt éventuel pour la bibliothèque de la part des autres services, agents et partenaires. Ce décryptage prendra plusieurs semaines pour sa phase sommaire (renseignements pris auprès de sa hiérarchie, des organes de communication locaux et des collègues), plusieurs mois voire un an pour une phase approfondie (prise de rendez-vous avec les personnes-clé ; organisations de visites de la bibliothèque et rencontres avec certains membres de l'équipe...). Il faut, autant que faire se peut, associer l'équipe des bibliothécaires à cette prise de connaissance du terrain, notamment en envoyant en « repérage » dans les autres services

tous les collègues nouvellement embauchés. La bibliothèque saura désormais à qui s'adresser et sur qui s'appuyer. Elle saura aussi quelle est son image « par défaut » auprès de ses futurs collaborateurs directs et donc, ce sur quoi elle devra travailler.

Avant d'être un bon bibliothécaire, il s'agit d'être un bon fonctionnaire. Cela signifie connaître les fréquences de réunions de chefs de service, les modes (e-mail, téléphone, note écrite) et fréquences de communication appréciés par les décideurs. Sur ce point, on conseillera d'être à la fois zélés (demande d'autorisation avant toute prise de décision ayant un impact sur le public) et discrets (pas plus d'une communication orale ou écrite par jour et d'une réunion par semaine ou quinzaine). Enfin, il faudra être en pleine possession du calendrier de décision et donc de celui des comptes rendus à fournir, en particulier budgétaires. À aucun moment le décideur ne doit penser qu'un bibliothécaire n'est aussi un évaluateur pré-occupé par le bon usage des deniers publics. Le bibliothécaire devra donc respecter les dates de remise des budgets prévisionnels en les soignant particulièrement. Il profitera de la remise du rapport annuel au service du livre et de la lecture pour en remettre un exemplaire à ses décideurs. Il sera de bon ton de remettre également un rapport d'activité, plus clair et plus orienté vers les sujets de préoccupation des élus, en fin d'année scolaire. Enfin, certains points rapides sur l'activité, pourront être faits tous les trimestres, mettant en lumière en priorité les indicateurs qui sont « au vert » sans pour autant cacher ceux qui sont « au rouge » pour lesquels on prendra soin de fournir une explication et des pistes de solution (cela peut même servir de base à une négociation de moyens supplémentaires).

Globalement, il va s'agir, pendant toute cette première phase, d'appriivoiser ses élus et de se faire apprivoiser par eux. Chaque élu est différent et a un point de vue différent sur les bibliothèques : pour certains, la culture sera une source de complexes mal assumés, pour d'autres l'occasion de se mettre en avant et de tisser une complicité érudite avec le bibliothécaire. Dans tous les cas, que ce soit avec les élus, les autres chefs de service ou les partenaires, le bibliothécaire se devra d'être le plus pédagogue possible, le plus simple sans jamais paraître condescendant. Comme avec le

public servi, le jargon professionnel devra être évité ou du moins expliqué voire « traduit »³ ; les goûts culturels des uns et des autres les plus respectés et les moins commentés possible. Enfin, tout comme il s'agit de respecter une certaine ignorance du politique de notre champ d'activité dont il n'est pas censé être le premier spécialiste, il faut soi-même être modeste quant aux projets politiques de l'élu lorsqu'ils nous sont présentés et faire preuve de tact dans l'expression de ses désaccords quand il y en a : la politique n'est pas notre métier même si elle en fait intrinsèquement partie.

UN SERVICE PAS COMME LES AUTRES

Après avoir prouvé qu'elle savait être dans la norme, la bibliothèque doit démontrer qu'elle recèle un potentiel insoupçonné et qu'elle peut en faire plus, voire plus que les autres, y compris dans des domaines où l'on ne l'attend pas. La bibliothèque démontrera qu'elle sait être : un service à la fois culturel et utile ; un service administratif à la fois discipliné et réactif voire force de proposition, en particulier dans le domaine budgétaire. Aux côtés du service financier et du service du personnel, la bibliothèque doit devenir une « arme » stratégique pour le bon fonctionnement de la collectivité et surtout pour l'image de cette dernière vis-à-vis de ses administrés.

Par tous les champs de la connaissance qu'elle couvre dans ses collections (en particulier documentaires), par la diversité des publics concernés et celle des moyens de médiation à sa disposition (espaces, ordinateurs, salle polyvalente, matériel...), la bibliothèque possède des atouts lui permettant d'être au centre de multiples actions interservices et partenariales et a tous les moyens pour remplir un rôle fondamental qui la placera au-dessus des autres services : celui de rendre service. La bibliothèque pourra prêter des livres sur un sujet au professeur d'une école ; conseiller le cabinet du maire qui veut remettre des livres comme prix à un concours ; accueillir un chef de service avec son équipe voulant faire des recherches

3. Noëlle Balley. « Le bibliothécais sans peine ». *Bulletin des bibliothèques de France*, 2007, t. 52, n° 3, p. 78-81. [En ligne] < <http://bbf.enssib.fr> > (consulté le 24 juillet 2010).

sur un sujet particulier⁴; prêter une de ses salles pour des formations organisées par la mairie... Rendre service est un investissement : cela fera toujours perdre du temps à court terme mais cela en fera gagner à long terme. Un élu se souviendra d'un service que vous n'auriez pas eu à lui rendre mais que vous lui aurez rendu ; un chef de service ne pourra jamais refuser de vous rendre la pareille le jour où vous en aurez besoin. On comprendra que vous agissiez avant tout dans le sens du service public et pas uniquement pour votre « paroisse ». Et ce faisant, le bibliothécaire, par les services rendus, réalisera du même coup une communication très positive pour son activité.

Le fonctionnement des services administratifs se caricature souvent par sa lenteur. La bibliothèque moderne, à la pointe de l'actualité, constituée de professionnels de la veille et de l'information, doit prouver au contraire qu'elle sait être réactive, économe en temps mais aussi en argent. Réactive, en prêtant par exemple du matériel en urgence pour une inauguration d'équipement. Économe en temps, en anticipant les demandes des élus et par exemple, lors d'une réunion préparatoire à une construction d'équipement, en arrivant déjà avec un « pré-programme » sans attendre d'avoir un budget ou une surface définis. Économe en argent, non seulement en accompagnant chacune de ses propositions d'une estimation des dépenses (matériel et personnel) et des « recettes » (fréquentation, recettes, retombées presse) mais aussi en imaginant des scénarii inédits pouvant faire économiser de l'argent à la municipalité : par exemple, réinformatiser une bibliothèque à moindres frais, en en demandant moins à l'éditeur de SIGB mais plus au personnel⁵ (en contrepartie de compensations telles que le renforcement du personnel, la modernisation du parc informatique...). Économe enfin en recherchant des ressources supplémentaires aux crédits municipaux (subventions ; bourses suite à appels à projets ; opérations marchandes ; sponsoring et mécénat). Au-delà du

4. À ce titre, posséder un fonds spécialisé dans la préparation des concours peut s'avérer judicieux.

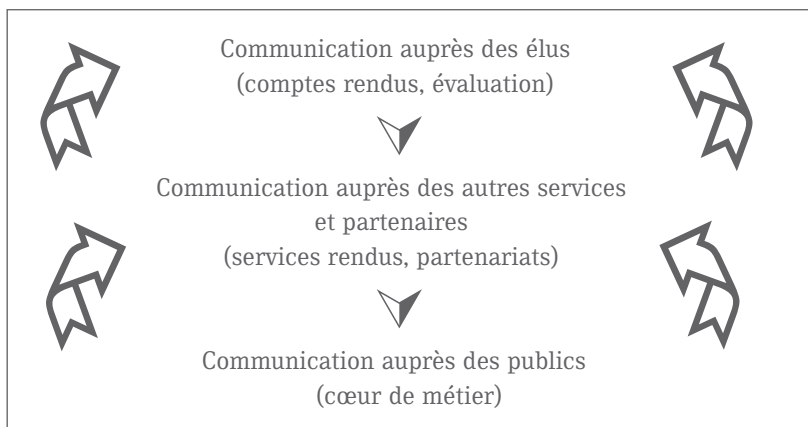
5. Ophélie Ramonatxo. « Les chantiers parallèles : l'informatisation », in ministère de la Culture et de la Communication, *Concevoir et construire une bibliothèque*. Paris, Éditions du Moniteur, à paraître.

montant des crédits réellement obtenus, c'est la démarche elle-même qui sera appréciée par les élus souvent exponentiellement plus « généreux » budgétairement, par la suite. Ils savent désormais qu'ils ont à faire à un professionnel qui demande des moyens lorsqu'il en a réellement besoin et qui en fait économiser dès que possible, selon une logique de sincérité.

La bibliothèque n'est pas un service comme les autres car c'est celui qui peut le mieux valoriser la politique de la municipalité. Si la bibliothèque est un équipement de proximité au cœur de la municipalité, à l'amplitude d'ouverture horaire importante, au personnel accueillant, aux collections utiles et accessibles, aux services divers et à la programmation culturelle riche, il brassera une population beaucoup plus importante que les autres services, à l'exception de l'état civil (avec qui il faut d'ailleurs tisser des partenariats). La bibliothèque pourra se faire l'écho de la politique municipale notamment par une programmation culturelle en accord avec les événements et salons municipaux, l'organisation de dédicaces pour les publications des élus, le relais d'informations sur son site Internet... Il s'agit bien évidemment de rester avant tout professionnel, neutre et objectif mais, en fixant certaines limites, cela ne coûtera pas grand-chose à la bibliothèque que de faire quelques clins d'œil à des élus qui s'en souviendront ensuite.

UN SERVICE POUR ET PAR LES AUTRES

Après avoir montré qu'elle joue les règles du jeu municipal, et qu'elle possède des atouts insoupçonnés ayant des répercussions dans d'autres domaines que dans son domaine propre, la bibliothèque doit atteindre un statut d'expertise et d'excellence au sein de la collectivité, en revenant à son cœur de métier: la médiation de l'information et de la culture. La stratégie est alors bouclée, fondée sur la communication par l'action plus que sur la communication pure: en agissant auprès des élus, puis des autres services et partenaires, puis des publics, la bibliothèque se fait une réputation qui reviendra, par d'autres biais, aux oreilles des élus.

SCHEMA**UNE COMMUNICATION À TROIS DIMENSIONS**

C'est par son expertise que la bibliothèque sera la plus utile aux élus, qu'elle communiquera le mieux sur son activité globale et qu'elle justifiera le mieux non seulement son existence mais son caractère incontournable au sein de la Cité. Ainsi, au-delà des différents services qu'elle peut rendre grâce à ses locaux, collections et matériels, la bibliothèque a pour vocation de devenir un véritable centre de ressources au sein et au service de la collectivité⁶. Elle analysera et anticipera ainsi les besoins potentiels en documentation de toute sorte, qu'ils soient explicites ou non, des élus et des autres services : par exemple, en 2010, on se doutait que les élus solliciteraient la bibliothèque pour la commémoration de l'appel du 18 juin 1940. Elle aidera à la constitution de petites bibliothèques en dehors de ses murs et au sein de services partenaires : exemple des bibliothèques centres de documentation (BCD) des écoles, pour lesquels la bibliothèque municipale peut réaliser un audit des collections, des locaux et mobilier mais aussi aider aux acquisitions, à l'informatisation, à la formation des

6. Lorsqu'il existe déjà un centre de documentation municipal, la bibliothèque aura soin de travailler en complémentarité ou du moins en bonne intelligence avec ce dernier.

personnels, à l'équipement... Elle signalera sur son site Web, voire intégrera dans son catalogue informatique, toutes les ressources documentaires existant sur le territoire municipal : en communiquant pour les autres, la bibliothèque communique aussi sur sa propre action et fait en sorte que ces partenaires communiquent pour elle non seulement auprès des publics mais aussi auprès des élus.

Par sa politique globale, assortie d'une politique de communication volontariste auprès des publics, la bibliothèque retravaillera non seulement son image auprès d'eux mais engendra leur satisfaction (ce qui demeure le plus important) et fera en sorte que cette dernière s'exprime, sans que la bibliothèque ait à intervenir, auprès des élus.

LA COMMUNICATION INDIRECTE

+++++

C'est cette communication indirecte qui sera la plus payante pour la bibliothèque. Le public, cœur de cible électoral, pourra être le meilleur médiateur entre la bibliothèque et ses dirigeants : lorsque la bibliothèque ne parvient pas à faire passer un message auprès des élus, comme la nécessité de maintenir tel service ou de procéder urgemment à telle réparation, faire intervenir directement les publics (en les incitant à envoyer un courrier au Maire par exemple) pourra constituer une solution. Attention bien entendu à ne pas banaliser ce type de pratique qui en sortirait totalement décrédibilisée. De même, si le bibliothécaire reçoit des courriers ou preuves de satisfaction de la part de ses usagers il n'hésitera pas à les faire passer auprès des élus, à condition de ne pas le faire trop fréquemment. En dehors des publics, on pourra également communiquer avec les élus par voie de médias ou de statistiques interposées : faire passer aux élus un article de presse sur une manifestation de la bibliothèque ou envoyer le tableau des statistiques un jour d'entrée – record – le jour même ou le lendemain, aura un effet surprenant et positif pour les élus qui constateront non seulement que l'on parle de la bibliothèque et qu'elle fonctionne bien, mais aussi qu'une véritable veille y est exercée.

En guise de conclusion, on dira que c'est finalement par sa triple action, toujours surprenante, ciblée et utile, à la fois décentrée et recentrée, auprès des élus, des services et partenaires et des publics, que la bibliothèque fera ses preuves et engendrera la communication la plus efficace. L'art de communiquer du bibliothécaire consistera bien sûr à faire connaître cette action mais aussi à faire en sorte que ces trois interlocuteurs prennent le relais de sa communication entre eux. Pour ce qui concerne les élus plus particulièrement, il s'agira tout d'abord de les séduire en étant présent dans les domaines qui les intéressent c'est-à-dire l'image auprès des publics et les questions budgétaires et financières (culture de l'évaluation); il s'agira ensuite de leur démontrer que la bibliothèque peut leur servir à autre chose que ce à quoi sert traditionnellement une bibliothèque; pour finalement valoriser le cœur de métier de la bibliothèque comme une expertise à l'origine de cette action nécessaire et vitale au sein de la Cité. Le tout en relayant les preuves de satisfaction des publics et des autres services qui, si on leur a été utiles, deviendront eux-mêmes des communicants pour la bibliothèque.

La bibliothèque devient, en un sens, non plus un « sous-service » mais un super voire un « supra-service », qui permet aux autres de fonctionner tout en maniant une matière première faite de culture, de loisirs et de plaisir: un parfait alliage entre l'utile et l'agréable finalement.